

УДК 658
http://doi.org/10.35854/1998-1627-2024-4-447-457

О влиянии лидерства на адаптивность организации

Ольга Сергеевна Елкина^{1✉}, Станислав Евгеньевич Елкин²

^{1, 2} Северо-Западный институт управления Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ, Санкт-Петербург, Россия

¹ Санкт-Петербургский университет технологий управления и экономики, Санкт-Петербург, Россия

¹ phdelkina@mail.ru✉, <https://orcid.org/0000-0003-4952-1512>

² elkin-se@ranepa.ru, <https://orcid.org/0000-0002-2795-984X>

Аннотация

Цель. Выявить, каким образом влияют лидерство, стратегия, технология, сложность организационной структуры на организационную адаптивность и какова роль лидерства в этом процессе.

Задачи. На основе теории динамических возможностей изучить адаптивные процессы современной организации; исследовать влияние инноваций, стратегии и сложности организационной структуры на процессы адаптации организации; показать влияние лидерства на адаптационные процессы.

Методология. В основе статьи находится социологическое исследование, которое осуществлено на базе онлайн-опросов 245 респондентов. Для проверки гипотез использовано структурное моделирование.

Результаты. Исследование позволило выявить, что стратегия и технология влияют на уровень адаптивности организации, а лидерство, опосредуя влияние стратегии, технологии и сложной организационной структуры, упрощает процессы адаптации организации. Благодаря влиянию лидерства, сложность организационной структуры не препятствует адаптационным процессам. Организационная адаптивность при использовании лидерства эффективна в организациях, в которых существует интеллектуальный капитал.

Выводы. Методы стратегического лидерства способствуют организационной адаптации. Лидер использует стиль руководства, который позволяет увязывать задачи и фокусироваться на подходах к взаимоотношениям, приводящим к адаптационным изменениям в организации.

Ключевые слова: лидерство, адаптивность организации, стратегия организации, организационная структура, внедрение технологий

Для цитирования: Елкина О. С., Елкин С. Е. О влиянии лидерства на адаптивность организации // Экономика и управление. 2024. Т. 30. № 4. С. 447–457. <http://doi.org/10.35854/1998-1627-2024-4-447-457>

The influence of leadership on organizational adaptability

Olga S. Elkina^{1✉}, Stanislav E. Elkin²

^{1, 2} North-West Institute of Management of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, St. Petersburg, Russia

¹ St. Petersburg University of Management Technologies and Economics, St. Petersburg, Russia

¹ phdelkina@mail.ru✉, <https://orcid.org/0000-0003-4952-1512>

² elkin-se@ranepa.ru, <https://orcid.org/0000-0002-2795-984X>

Abstract

Aim. To identify how leadership, strategy, technology, and organizational structure complexity influence organizational adaptability and what is the role of leadership in this process.

© Елкина О. С., Елкин С. Е., 2024

Objectives. On the basis of dynamic capabilities theory to study adaptive processes of modern organization; to investigate the influence of innovation, strategy and complexity of organizational structure on organizational adaptability processes; to show the influence of leadership on adaptive processes.

Methods. The article is based on a sociological study, which was carried out on the basis of online surveys of 245 respondents. Structural modeling was used to test the hypotheses.

Results. The study revealed that strategy and technology influence the level of adaptability of the organization, and leadership, mediating the influence of strategy, technology and complex organizational structure, simplifies the processes of adaptation of the organization. Due to the influence of leadership, the complexity of organizational structure does not hinder adaptive processes. Organizational adaptability using leadership is effective in organizations where intellectual capital exists.

Conclusions. Strategic leadership techniques promote organizational adaptability. The leader uses a leadership style that aligns tasks and focuses on relationship approaches that lead to adaptive change in the organization.

Keywords: leadership, organizational adaptability, organizational strategy, organizational structure, technology adoption

For citation: Elkina O.S., Elkin S.E. The influence of leadership on organizational adaptability. *Ekonomika i upravlenie = Economics and Management*. 2024;30(4): 447-457. (In Russ.). <http://doi.org/10.35854/1998-1627-2024-4-447-457>

Введение

Специалисты в области стратегического менеджмента и теории организации, а также менеджеры-практики на протяжении многих лет уделяют большое внимание адаптации организации к условиям неопределенности в окружающей среде [1]. Стратегия организации предусматривает то, насколько организация соответствует требованиям внешней, динамично развивающейся среды [2] и отражает направление развития организации. При разработке стратегии должны учитываться условия внешней среды и внутренней ситуации организации [3]. Но, применяя одну и ту же стратегию в разных отраслях, компании получают разные результаты ввиду особенностей их функционирования. Предприятие не достигнет таких же результатов, которые были в прошлом, если будет придерживаться старых стратегий, поскольку в долгосрочной перспективе экономическая ситуация изменяется, а неопределенность усиливается. Чтобы сохранить конкурентные преимущества, организация должна уметь распознавать и оценивать свои возможности и возможности окружающей среды, использовать их в своих интересах, подстраиваясь под изменяющуюся ситуацию. Чтобы эффективно проходили организационные изменения, необходимо понимать роль лидерства, которое может способствовать или сдерживать все эти изменения [4; 5; 6].

Невозможно переоценить значение лидерства в обеспечении высоких результа-

тов деятельности организации. Правильное стимулирование, культура работы, вознаграждение и эффективное взаимодействие руководства и подчиненных, умение планировать и организовать — все это способствует достижению цели. Ряд исследователей придерживаются мнения о том, что ключевыми проблемами, влияющими на эффективность работы организаций в бизнесе, являются плохое отношение персонала к своей работе и неэффективность большинства руководителей [7]. Однако одним из важных аспектов, определяющих, приведет ли эффективное руководство организации к повышению или снижению лояльности и заинтересованности сотрудников, служит стиль руководства [8; 9]. Ключом к эффективной организационной адаптивности является обеспечение возможности адаптационного процесса в организациях и снятие всех противодействующих факторов.

Если речь идет о повышении организационной адаптивности, лидерство имеет решающее значение. Подтверждение этому мы находим в результатах исследований Л. Сюй, С. Ачарья, Дж. Ювика [10; 11; 12]. В частности, в исследованиях Дж. Ювика и А. Арди утверждается, что существует динамичная взаимосвязь между успешным лидером и повышением эффективности работы организации [12, р. 870]. Удовлетворяя потребности и желания подчиненных, руководители увеличивают ресурсы и гибкость управления компаниями, что улучшает взаимодействие между руководством

компании и нижестоящими сотрудниками [13; 14].

Лидеры помогают достижению целей организации в области эффективности, доводя до конца решение поставленных задач, поддерживая свой статус в организации, вдохновляя работников с помощью контрактных соглашений, заставляя их следовать поставленным целям, фокусируясь на внутренних вознаграждениях, предотвращая ненужные риски и повышая тем самым эффективность организации на основе такого взаимодействия [15]. Лидер позволяет подчиненным преследовать собственные интересы, снижать конфликтность на работе и концентрироваться на целях организации, таких как повышение качества, улучшение обслуживания клиентов и снижение затрат [16].

Обзор литературы

В современной экономической литературе представлено много исследований, связанных с изучением влияния лидерства на эффективность работы организации. В частности, К. Кацарос, А. Цирикас и ряд других ученых на основе структурного моделирования исследовали влияние лидерства на финансовые показатели организации, открытость сотрудников и, в свою очередь, влияние открытости персонала на готовность к преобразованиям [17]. Результаты их работы показали, что каждый тип лидера может оказывать влияние на готовность сотрудников к переменам и что эта готовность к переменам определена стилем руководства, воздействует на эффективность бизнеса, поскольку формирует или не формирует инновации в организации.

Ф. Батул и соавторы анализировали влияние лидерства на организационную устойчивость в гостиничной индустрии Малайзии [18]. Результаты их исследований свидетельствуют о наличии связи между лидерством и готовностью обслуживающего персонала к внедрению инноваций, а также о влиянии лидерства на психологическую устойчивость сотрудников. Кроме того, они выявили влияние креативности и психологической устойчивости персонала на устойчивость организации.

У. Кухарска и Т. Ребело исследовали влияние культуры обучения, созданной трансформационным лидерством, на негласный обмен знаниями и изменение степени адаптивности в высшем образовании

[19]. Результаты показали, что способность адаптироваться к изменениям повышается, благодаря инновациям, формирующимся на основе культуры обучения лидера.

Исследованиями взаимосвязей между лидерством и технологическими изменениями занимались Б. Аль-Нуайми и др. [20] Исследователи оценили влияние организационной гибкости и лидерства в области технологических преобразований на цифровую трансформацию организации. Они также изучили сдерживающую роль цифровой стратегии. Результаты показали, что организационная гибкость и лидерство в цифровой трансформации оказывают благотворное влияние друг на друга и на технологическую адаптацию.

Инновационные процессы и влияние на них лидерства изучали И. Арсалан и др. [21] В своем исследовании они проследили связь между социальным капиталом и совместным генерированием знаний, способствующих креативности и гибкости организации, а также оценили влияние стратегической гибкости как сдерживающего фактора. Исследование показало, что социальная стабильность оказывает значительное влияние на гибкость организации, инновации и совместное генерирование знаний.

Р. Навид и другие авторы исследовали взаимосвязь между организационной культурой и инновациями, ее влияние на эффективность работы организации [22]. Они также рассмотрели важнейшие функции организационного сопротивления, основанного на следовании лидеру. Результаты показали, что организационная культура в целом оказывает благотворное влияние на эффективность работы организации, а организационные инновации служат средой для этого взаимодействия.

Продолжили исследования в этом направлении М. Имран и ряд других ученых [23]. Они изучили, каким образом инновации обеспечивают связь между эффективностью деятельности организации и элементами организационной культуры. Результаты показали, что, хотя организационная культура и инновации очевидным образом и благоприятно влияют на эффективность работы организации, организационная культура и миссия не имеют отношения к этой эффективности, если преобладают инновации.

Из данного обзора исследований становится понятным, что практически все они посвящены влиянию лидерства на финансовые

показатели деятельности организации, устойчивость организации; изучен процесс, раскрывающий, как культура обучения лидера влияет на негласный обмен знаниями и гибкость по отношению к изменениям в организации, как организационная гибкость и лидерство в области цифровых преобразований влияют на цифровую трансформацию, исследуют роль совместного генерирования знаний и социального капитала в стимулировании инноваций и гибкости, а также способность инноваций влиять на производительность и гибкость бизнеса. В последние годы специалисты уделяют повышенное внимание изучению корпоративной устойчивости и лидерству. Однако все эти исследования носят разрозненный характер и не имеют комплексного представления о том, как лидерство влияет на адаптируемость компаний. Поэтому в настоящей статье обобщены организационные стратегии, технологии и их структура для изучения адаптивности организации.

Теоретические основы авторского исследования и разработка исследовательских гипотез

Теория социальной идентичности

Согласно теории социальной идентичности [24], последователи с большей вероятностью будут действовать от имени лидера, если они испытывают сильное чувство идентификации с ним [25]. Они обычно подражают ценностям, нормам и видению лидера и реагируют на них при выполнении должностных обязанностей, поскольку у них схожие интересы с интересами их руководителей; принимают точку зрения лидера как собственную. Они будут внимательнее относиться к требованиям руководителя и ввиду желания соответствовать его ожиданиям.

Повышенная чувствительность сотрудников к поведению и ожиданиям руководителя служит результатом индивидуальной идентификации лидера, что усиливает его способность оказывать влияние. Согласно этой логике, ответственное руководство фокусируется на показателях устойчивого развития компании и подает пример того, как следовать принципам устойчивого развития. Подчиненные, которые идентифицируют себя с этим лидером, также будут рассматривать эти краткосрочные или долгосрочные планы, требования как полезные

и необходимые [11]. Вместе с тем они будут подражать поведению лидера, демонстрируя организационную адаптивность в ответ на такие инициативы, как сокращение использования ресурсов, энергосбережение, предложение идей по сокращению количества строительных отходов и экологически безопасная работа [13]. Таким образом, теория социальной идентичности утверждает, что эффективное лидерство и выявление лидеров являются фундаментальными элементами организационной адаптации.

Стиль лидерства

Б. М. Басс выделил четыре характеристики лидерства: идеализированное влияние, вдохновляющее стремление, интеллектуальное стимулирование и индивидуальность [14]. Позднее идея идеализированного влияния подверглась критике, поскольку она фокусируется на восприятии и атрибуции последователей, а не на поведении лидеров [26].

С точки зрения поведения лидерство относится к ситуации, в которой руководитель компании использует различные методы для информирования сотрудников о видении, целях и потенциале компании, мотивируя их работать в меру своих способностей и с максимальной эффективностью на благо бизнеса [27]. Создание функциональной, приносящей удовлетворение, комфортной и индивидуальной среды для сотрудников, позволяющей максимально раскрыть их потенциал, является первым шагом на пути к лидерству [28]. Вместе с тем руководитель подает пример и использует свое лидерское поведение, личное обаяние, эффективную коммуникацию и авторитет, чтобы вдохновить сотрудников на полное раскрытие потенциала и формирование прочных хороших отношений. Лидеры используют более высокие цели и ценности, такие как свобода, справедливость, мир и равенство, для просвещения сотрудников [29].

Организационная адаптивность

Организационные исследования сосредоточены на адаптации к изменяющимся условиям окружающей среды, поскольку это необходимо организациям в любой отрасли [30]. Организации должны адаптироваться к своей среде, чтобы выжить. Вследствие значимости эта тема освещена в широком спектре литературы, при этом в разных областях. Огромный объем исследований привел к созданию системы открытий в этом

направлении, каждое из которых рассматривается через призму той или иной дисциплинарной перспективы [31]. Кроме того, поскольку исследования проводят в дисциплинах, не связанных с лидерством, их влияние на лидерство не всегда становится очевидным. Обобщение этих результатов через призму лидерства является необходимым для создания интегративной системы понимания влияния лидерства на адаптацию организации.

Анализ посреднической роли руководства

Успех в бизнесе и инновационность — два важнейших элемента, которые определяют, сможет ли организация достичь цели или не сможет. Относительно низкий уровень инновационных знаний среди отдельных лиц, нехватка квалифицированной рабочей силы, неэффективная организационная стратегия и тенденция избегать неопределенность являются препятствиями на пути повышения организационной адаптивности во многих компаниях. Способность организации к инновациям ограничена недостаточной приверженностью научно-исследовательским инициативам со стороны руководителей и их знаниями об инновациях. Современный рынок, напротив, с каждым днем становится все более сложным и конкурентным, и в этих условиях компания сталкивается с проблемами, связанными как с затратами, так и с качеством, что предполагает внедрение инноваций. Данная проблема возникает из-за отсутствия стратегических решений в этом направлении, поскольку руководители ориентируются на решение текущих проблем, сформированных под воздействием текущих обстоятельств.

Указанная проблема негативно сказывается на производительности персонала. Поэтому проводят исследования, чтобы определить, какая форма лидерства побуждает людей достигать наилучших результатов. Считается, что успешная организация основывается либо на руководителях компании, либо на сотрудниках. Концепция эффективности лидерства базируется на идее о том, что необходим лидер, который не только был бы способен направлять других, но и был бы эффективным с позиций управления предприятием. Следовательно, требуется сильный лидер, который может направить группу на необходимые корректировки деятельности и повышение производительности.

Гипотезы исследования

Организационная стратегия — это план действий для организации в целом, направленный на достижение бизнес-цели. Для составления организационного плана анализируются ресурсы, эффективность и потенциал компании [25]. Используя поощрительное вознаграждение для сотрудников, бизнес может повысить эффективность работы. Руководство организации должно поощрять сотрудников к более высокой производительности, что значительно повысит способность организации к адаптации [32]. Организационная стратегия предприятия определяет, как будут распределены ресурсы (запасы, время и финансирование) для поддержки его операционной деятельности в целом. Этот стратегический план обычно разрабатывает руководитель предприятия.

Прибыль может стать главным приоритетом в действиях каждого сотрудника в организации, если организационная стратегия направлена на увеличение доходов. Организационная адаптивность рассматривается как «уровень, до которого компания может адаптировать свою коммерческую деятельность и успешно достигать своих целей» [5, р. 18]. Способность быстро осваивать новые навыки и модели поведения в ответ на изменяющиеся условия называют адаптивностью в контексте сотрудников [33]. Внутренняя организация и эффективность работы сотрудников определяют способность организации адаптироваться к инновациям и корректировать организационную стратегию. В результате сформулированы следующие гипотезы.

Гипотеза 1. Организационные стратегии влияют на скорость адаптации организации.

Предприятия стремятся повышать гибкость за счет привлечения новых сотрудников и внедрения передовых технологий. Способность компаний отслеживать и прогнозировать, как общество воспримет новые технологии, становится условием выживания организации. Инновации и новые технологии можно использовать как инструмент для прогнозирования предстоящих продаж и расчета потребностей в запасах. Внедрение современных технологий позволяет компании найти лучшее решение для процесса управления бизнесом и повысить организационную эффективность. Жизненный цикл внедрения технологии описывает эволюцию поведения потребителей по мере

внедрения новых технологий и то, как пользователи осваивают эти новые технологии [34]. Процесс внедрения технологий в организации требует, чтобы его работники адаптировались к данному процессу. Чтобы лучше адаптироваться на работе, сотрудникам компании рекомендуют «быть внимательными слушателями», «задавать вопросы», «искать ободряющие моменты», «знакомиться с коллегами», «развивать эмоциональный интеллект» и «выходить из зоны комфорта», то есть развивать гибкость в отношении технологий [35, р. 897]. Умение организации «способствовать развитию культуры инноваций в рамках усилий организации по изменению» называют организационной адаптивностью [36].

Гипотеза 2. Внедрение технологий влияет на уровень адаптивности организации.

Взаимосвязи и связанные с ними циклы обратной связи, которые заставляют системы непрерывно изменяться, объясняются концепцией сложности [37]. Концепция сложности предписывает корпорации «сосредоточиться на том, чтобы фабрика или бизнес были похожи на систему или рынок, а не на машину, компоненты и функции которой были определены заранее» [38, р. 360]. Сложная организация имеет более сложную организационную структуру или больше ресурсов, выделяемых каждой команде, проекту или подразделению. Сложные адаптивные системы организации используют для того, чтобы «управлять развивающимися экосистемами и действовать в них, понимать факторы, которые повышают эффективность команды при управлении командам и конфликтами в команде, а также понимать модели конфликтов» [39, р. 99]. Множество заинтересованных сторон, организационных структур или этапов, которые необходимо пройти в ходе процесса, — все это может привести к усложнению процесса управления или процесса адаптации. Организационные связи обеспечивают совместное использование ресурсов, передачу знаний, «более тесную организационную коммуникацию и доступ к ресурсам» для организации [39].

Гипотеза 3. Организационная структура влияет на уровень адаптивности организации.

Чтобы быть эффективным лидером команд, который удовлетворяет требованиям руководства организации и персонала, лидер должен занимать позицию посредника.

Тем самым очевидным становится «сценарий, в котором два важных фактора связаны через третью переменную» [16, р. 188]. Способность лидера выступать посредником помогает организации понимать точки зрения многих заинтересованных сторон и контролировать внутренние конфликты [40]. По мере того, как организация изменяет свои процессы для повышения уровня адаптивности, возникают проблемы с коммуникацией, разрешать которые и должен лидер. Поэтому важнейшим аспектом работы и успеха любого руководителя являются оттачивание, развитие и эффективное применение лучших лидерских качеств на практике. Чтобы справиться с проблемой и «урегулировать спор или прийти к соглашению, когда это необходимо», должен быть лидер, который займет в такой ситуации позицию посредника [41, р. 320].

Гипотеза 4. Лидерство определяет эффективность влияния стратегии, технологии и организационной структуры на адаптивность организации.

В настоящем исследовании нами изучено трансформационное лидерство, при котором руководитель компании использует различные методы для информирования сотрудников о видении, целях и потенциале компании, мотивируя их работать в меру своих способностей и на благо организации, даже в ущерб сиюминутной личной выгоде. В обмен на ожидаемую эффективность работы эти отношения удовлетворяют материальные и психологические потребности последователей. Выполняя необходимые задачи, поддерживая текущую организационную среду, мотивируя последователей с помощью контрактных соглашений, заставляя их следовать установленным целям, уделяя особое внимание внутреннему вознаграждению, избегая ненужных рисков и повышая эффективность организации за счет такого взаимодействия, лидеры могут достичь поставленных целей в области производительности и эффективности.

Методология исследования

В исследовании нами использованы описательный дизайн и индуктивная методология. Осуществлен сбор количественных данных на основе онлайн-опросов. В анкету, которая затем загружена в форму Google, включены пять демографических вопросов и вопросы Лайкерта, основанные на теме

Проверка гипотез
Table 1. Hypothesis testing

Гипотеза	Факторы воздействия	t-statistics	p-value
Гипотеза 1	Организационная стратегия → Организационная адаптивность	9,687	0,000
Гипотеза 2	Технологическая адаптивность → Организационная адаптивность	2,789	0,005
Гипотеза 3	Сложность организационной структуры → Организационная адаптивность	-0,687	0,463

исследования. В опрос внесены закрытые онлайн-вопросы, чтобы исследователи могли использовать их для сбора точных ответов респондентов. Опрос проведен среди специалистов крупной компании. В ходе опроса предоставлена ссылка на адреса электронной почты сотрудников, и их попросили заполнить форму Google с ответами. В исследовании применен простой метод случайной выборки, объем выборки составил 245 человек. Преимущество метода случайной выборки состоит в том, что он не допускает предвзятости и позволяет выбрать из выборки каждый ответ.

В первом разделе анкеты заданы вопросы о демографической информации (возраст, пол, уровень образования, ежемесячный доход и источник его получения). 28 вопросов составляют второй сегмент, который присуждает каждому сектору 5 баллов по шкале, используемой Лайкертом, чтобы подчеркнуть роль, которую лидерство играет в определении влияния стратегии, технологии и сложности на адаптацию организации.

Данные введены в статистический пакет для социальных наук (SPSS) в целях получения описательной статистики для статистического анализа.

Результаты исследования

Для изучения профессиональных характеристик проведен частотный анализ. Затем оценены достоверность и надежность информации. Далее проанализированы описательные данные и корреляции. Затем использована структурная модель для проверки гипотезы исследования. Оценка пригодности модели к работе проверена с помощью критерия Хи-квадрата (2, 347), ошибки аппроксимации (0,073) среднеквадратического корня (0,928), индекса сравнительного соответствия (остатка от среднеквадратического корня) (0,046). Из этих четырех наборов критериев все четыре отвечают критерию превосходного соответствия. Следовательно, проверка на наилучшее соответствие прием-

лема, поскольку все данные соответствуют значению критерия отсечения.

Для оценки гипотез, сформулированных в настоящей статье, использована структурная модель. Сила взаимосвязи, или то, насколько важна переменная для модели и насколько сильно она влияет на зависимую переменную, находит отражение в таблице 1.

Уровень значимости – единственное значение, которое мы учитываем в процессе интерпретации. Оценка должна быть меньше допустимого уровня значимости для настоящего исследования, который в данном случае составляет менее 0,05 при вероятности 95 %. Гипотезу либо отклоняем, либо принимаем на основании уровня значения. Если достигнутое значение значимости превышает значение 0,05, то предложенная гипотеза будет отклонена. Итак, для гипотезы 1 значение, полученное для p , равно 0,000, что меньше порогового значения. Таким образом, гипотеза принята, и сделан вывод о том, что организационная стратегия влияет на скорость адаптации организации. Аналогично значение p для гипотезы 2 равно 0,005, что на уровне допустимого значения. Гипотеза принята, и сделан вывод о том, что внедрение технологий повышает уровень адаптивности организации. Результат p , полученный для гипотезы 3, равен 0,463, что выше порогового значения. Это означает, что предложенная третья гипотеза отклоняется. Можно заключить, что сложность организационной структуры не влияет на организационную адаптивность.

Статистическая проверка опосредующего влияния лидерства на стратегию организации, технологическую адаптивность, сложность организационной структуры и организационной адаптации осуществлена на основе теста Собела (Sobel test), результаты которой представлены в таблице 2. Согласно общему принципу, принятому в исследовании, переменная может считаться посреднической (опосредованной), если она существенно влияет на зависимые переменные, вместе с тем оказывая влияние

Анализ факторов воздействия

Table 2. Impact factor analysis

Факторы воздействия	Нестандартизированные коэффициенты		Probability <i>p</i>
	<i>B</i>	<i>S. E.</i>	
Организационная стратегия → Лидерство	1,424	0,328	0,000
Технологическая адаптивность → Лидерство	0,161	0,068	0,023
Сложность организационной структуры → Лидерство	0,158	0,131	0,224
Лидерство → Организационная адаптивность	0,257	0,067	0,000

Таблица 3

Анализ опосредующего воздействия лидерства

Table 3. Analysis of mediating influence of leadership

Факторы воздействия	Sobel test statistic	Probability (Two-tiled)
Организационная стратегия → Лидерство → Организационная адаптивность	3,122	0,0016
Технологическая адаптивность → Лидерство → Организационная адаптивность	2,07	0,0186
Сложность организационной структуры → Лидерство → Организационная адаптивность	1,189	0,1198

на независимую переменную. В качестве независимой переменной нами рассмотрена организационная адаптивность.

Сначала влияние на лидерство факторов воздействия нами оценено с помощью линейного регрессионного анализа, для промежуточного анализа учтены бета-значение (*B*) и стандартная ошибка (*S. E.*). Из таблицы 2 следует, что *p* значение сложности организации выше установленного порога. Следовательно, на лидерство сложность организационной структуры не влияет.

Результаты, представленные в таблице 3, позволяют заключить, что стратегия и внедрение технологий влияют на уровень адаптивности организации благодаря опосредованному влиянию лидерства. Этот вывод вытекает из значений статистики теста Собеда 0,0016 и 0,0186 соответственно. Кроме того, из таблицы 3 следует, что сложность организации не влияет на уровень адаптивности из-за опосредующего влияния руководства, поскольку достигнутое значение вероятности выше порогового значения (0,1198).

Выводы

Результаты исследования показали, что стратегии и внедрение технологий влияют на уровень адаптивности организаций, а лидерство определяет взаимосвязь между стратегиями, технологиями и сложностью организационной адаптивности. Благодаря влиянию лидерства сложность организационной структуры не препятствует адапционным

процессам. Однако можно сделать вывод о том, что при отсутствии лидерства сложность организационной структуры будет выступать сдерживающим фактором для адаптационных процессов организации.

Это исследование посвящено изучению роли, которую лидерство играет в опосредованном влиянии стратегий, технологий и организационной сложности на адаптивность организации. Для достижения нашей цели сформированы вопросы исследования, на которые даны ответы. С помощью анализа, проведенного выше, в контексте исследования организационной адаптации через призму лидерства, доказано, что методы стратегического лидерства способствуют организационной адаптации. Лидер использует стиль руководства, который позволяет увязывать задачи и фокусироваться на подходах к взаимоотношениям, приводящим к адаптационным изменениям в организации. Понимание значения лидерства, технологий и стратегии даст возможность руководителю сформировать цели организации, которые могут изменяться в ответ на внешние изменения. Следовательно, это повлияет на способность организации применять стратегию с большей гибкостью и быстро приспосабливаться к внешним изменениям. Результаты показали, что стратегии и технология влияют на уровень адаптивности организаций, а руководство, опираясь на лидерство, может сформировать связь между стратегиями, технологиями и сложностью организационной структуры.

Результаты исследования свидетельствуют о том, что организационная адаптивность при использовании лидерства, как правило, эффективна в организациях, в которых присутствует интеллектуальный капитал. Это говорит о том, что интеллектуальный капитал — то, что повышает эффективность стиля руководства. Инновации могут повысить эффективность работы организации, если она обладает высоким уровнем интеллектуального капитала.

Ограничения и рекомендации

Количественный подход к исследованию имеет свои пределы. Поскольку данные собраны с помощью оценок, трудно оценить обоснованность выводов, которые являются интерпретацией эмпирических данных. Всегда существует и вероятность того, что личные предубеждения повлияют на результаты анализа. Поскольку в опросный лист включено название компании, эти предубеждения могут быть связаны с тем, как люди воспринимают организацию. В ходе опросов могут возникать ограничения из-за человеческих ошибок, таких как предоставление неадекватной информации, информации, не соответствующей действительности.

Исследование основано на одном примере. Поэтому оно не распространяется на многие отрасли, что видится еще одним промышленным и демографическим ограничением настоящего исследования. Из-за региональных политических и социальных факторов применимость исследования ограничена, поскольку оно базируется в России.

Это углубленное исследование может служить отправной точкой для дальнейшего изучения организационной адаптации. Опираясь на полученные результаты, возможно, удастся глубже понять, как различные взгляды на лидерство и методы влияют на адаптацию различных организаций. Поскольку наша статья ограничена одной компанией, предлагаем провести дополнительные исследования в других отраслях или в этой же отрасли, но в другой стране. Затем можно сделать выводы, применимые к отрасли в целом, изучив ряд различных компаний, работающих в одном и том же секторе. Таким образом, отдельная выборка в рамках множественного тематического исследования, учитывающая множество точек зрения из других отраслей, может служить одной из дополнительных потенциальных областей для будущих исследований. Результатом их впоследствии может стать межотраслевой анализ.

Список источников / References

1. Chen C.-A. Revisiting organizational age, inertia, and adaptability: Developing and testing a multi-stage model in the nonprofit sector. *Journal of Organizational Change Management*. 2014;27(2):251-272. DOI: 10.1108/JOCM-10-2012-0166
2. Gong Y., Le Y., Zhang X., et al. Organizational adaptability influenced by practice strategy, environmental dynamism, and absorptive capacity. *Complexity*. 2021;4241485. DOI: 10.1155/2021/4241485
3. Kim T., Rhee M. Exploration and exploitation: Internal variety and environmental dynamism. *Strategic Organization*. 2009;7(1):11-41. DOI: 10.1177/1476127008100125
4. Lopez-Cabrales A., Bomay-Barrachina M., Diaz-Fernandez M. Leadership and dynamic capabilities: The role of HR systems. *Personnel Review*. 2017;46(2):255-276. DOI: 10.1108/PR-05-2015-0146
5. Schoemaker P.J.H., Heaton S., Teece D. Innovation, dynamic capabilities, and leadership. *California Management Review*. 2018;61(1):15-42. DOI: 10.1177/0008125618790246
6. Teece D.J. Explicating dynamic capabilities: The nature and micro foundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*. 2007;28(13):1319-1350. DOI: 10.1002/smj.640
7. Haque A.U., Faizan R., Cockrill A. The relationship between female representation at strategic level and firm's competitiveness: Evidences from cargo logistic firms of Pakistan and Canada. *Polish Journal of Management Studies*. 2017;15(2):69-81. DOI: 10.17512/pjms.2017.15.2.07
8. Bhargavi S., Yaseen A. Leadership styles and organizational performance. *Strategic Management Quarterly*. 2016;4(1):87-117. DOI: 10.15640/smq.v4n1a5
9. Obiwuru T.C., Okwu A.T., Akpa V.O., Nwankwere I.A. Effects of leadership style on organizational performance: A survey of selected small-scale enterprises in Ikosi-Ketu Council Development Area of Lagos State, Nigeria. *Australian Journal of Business and Management Research*. 2011;1(7):100-111. DOI: 10.52283/NSWRCA.AJBMR.20110107A11
10. Xu L., Jin Y., Hu J., Li H. A case study on the influence of the leadership style of Chinese private enterprises on strategic execution – with strategic flexibility as a mediating variable. *Shànghǎi dì èr gōngyè dàxué xuébào = Journal of Shanghai Second Polytechnic University*. 2018;35(2):153-161. (In Chin.).

11. Acharya S. Beyond learning outcomes: Impact of organizational flexibility on strategic performance measures of commercial e-learning providers. *Global Journal of Flexible Systems Management*. 2019;20(1):31-41. DOI: 10.1007/s40171-018-0199-3
12. Juvika J., Ardi A. The influence of digital transformational leadership on organizational performance through intellectual capital mediation and innovation factors at PT. XYZ. *Jurnal Ekonomi*. 2023;12(3):869-876. URL: <https://ejournal.seaninstitute.or.id/index.php/Ekonomi/article/view/2482/1858>
13. Bamel U.K., Bamel N. Organizational resources, KM process capability and strategic flexibility: A dynamic resource-capability perspective. *Journal of Knowledge Management*. 2018;22(7):1555-1572. DOI: 10.1108/JKM-10-2017-0460
14. Bass B.M. From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*. 1990;18(3):19-31. DOI: 10.1016/0090-2616(90)90061-s
15. McCleskey J.A. Situational, transformational, and transactional leadership and leadership development. *Journal of Business Studies Quarterly*. 2014;5(4):117-130. URL: https://www.researchgate.net/publication/272353199_Situational_transformational_and_transactional_leadership_and_leadership_development
16. Politis J.D. Transformational and transactional leadership enabling (disabling) knowledge acquisition of self-managed teams: The consequences for performance. *Leadership & Organization Development Journal*. 2002;23(4):186-197. DOI: 10.1108/01437730210429052
17. Katsaros K.K., Tsirikas A.N., Kosta G.C. The impact of leadership on firm financial performance: The mediating role of employees' readiness to change. *Leadership & Organization Development Journal*. 2020;41(3):333-347. DOI: 10.1108/lodj-02-2019-0088
18. Batool F., Mohammad J., Awang S.R. The effect of servant leadership on organizational sustainability: The parallel mediation role of creativity and psychological resilience. *Leadership & Organization Development Journal*. 2022;43(1):71-95. DOI: 10.1108/LODJ-06-2021-0264
19. Kucharska W., Rebelo T. Transformational leadership for researcher's innovativeness in the context of tacit knowledge and changes adaptability. *International Journal of Leadership in Education*. 2022. DOI: 10.1080/13603124.2022.2068189
20. AlNuaimi B.K., Singh S.K., Ren S., et al. Mastering digital transformation: The nexus between leadership, agility, and digital strategy. *Journal of Business Research*. 2022;145:636-648. DOI: 10.1016/j.jbusres.2022.03.038
21. Arsawan I.W.E., Hariyanti N.K.D., Atmaja I.M.A.D.S., et al. Developing organizational agility in SMEs: An investigation of innovation's roles and strategic flexibility. *Journal of Open Innovation: Technology, Market and Complexity*. 2022;8(3):149. DOI: 10.3390/joitmc8030149
22. Naveed R.T., Alhaidan H., Al Halbusi H., Al-Swidi A.K. Do organizations really evolve? The critical link between organizational culture and organizational innovation toward organizational effectiveness: Pivotal role of organizational resistance. *Journal of Innovation & Knowledge*. 2022;7(2):110178. DOI: 10.1016/j.jik.2022.100178
23. Imran M., Ismail F., Arshad I., et al. The mediating role of innovation in the relationship between organizational culture and organizational performance in Pakistan's banking sector. *Journal of Public Affairs*. 2022;22(S1):e2717. DOI: 10.1002/pa.2717
24. Zhao H., Zhou Q. Exploring the impact of responsible leadership on organizational citizenship behavior for the environment: A leadership identity perspective. *Sustainability*. 2019;11(4):944. DOI: 10.3390/su11040944
25. Miles R.E., Snow C.C., Meyer A.D., Coleman H.J., Jr. Organizational strategy, structure and process. *Academy of Management Review*. 1978;3(3):546-562. DOI: 10.5465/amr.1978.4305755
26. Knippenberg D. van, Sitkin S.B. A critical assessment of charismatic-transformational leadership research: Back to the drawing board? *The Academy of Management Annals*. 2013;7(1):1-60. DOI: 10.1080/19416520.2013.759433
27. Blackmore J. Leadership in pursuit of purpose: Social, economic and political transformation. *Counterpoints*. 2011;409:21-36.
28. Birasnav M., Mittal R., Dalpati A. Integrating theories of strategic leadership, social exchange, and structural capital in the context of buyer-supplier relationship: An empirical study. *Global Journal of Flexible Systems Management*. 2019;20(1):219-236. DOI: 10.1007/s40171-019-00211-y
29. Christie A., Barling J., Turner N. Pseudo-transformational leadership: Model specification and outcomes. *Journal of Applied Social Psychology*. 2011;41(12):2943-2984. DOI: 10.1111/j.1559-1816.2011.00858.x
30. Schulze J.H., Pinkow F. Leadership for organizational adaptability: How enabling leaders create adaptive space. *Administrative Sciences*. 2020;10(3):37. DOI: 10.3390/admsci10030037
31. O'Reilly C.A., Tushman M. Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma. *Research in Organizational Behavior*. 2008;28:185-206. DOI: 10.1016/j.riob.2008.06.002
32. Gupta B. A comparative study of organizational strategy and culture across industry. *Benchmarking: An International Journal*. 2011;18(4):510-528. DOI: 10.1108/14635771111147614
33. Prajogo D.I., Sohal A.S. The relationship between organization strategy, total quality management (TQM), and organization performance – the mediating role of TQM. *European Journal of Operational Research*. 2006;168(1):35-50. DOI: 10.1016/j.ejor.2004.03.033

34. Oliveira T., Martins M.F. Literature review of information technology adoption models at firm level. *Electronic Journal of Information Systems Evaluation*. 2011;14(1):110-121. URL: <https://academic-publishing.org/index.php/ejise/article/view/389/352>
35. Awa H.O., Ojiabo O.U., Orokor L.E. Integrated technology-organization-environment (T-O-E) taxonomies for technology adoption. *Journal of Enterprise Information Management*. 2017;30(6):893-921. DOI: 10.1108/JEIM-03-2016-0079
36. Chaudhry A.Q., Javed H. Impact of transactional and laissez faire leadership style on motivation. *International Journal of Business and Social Science*. 2012;3(7):258-264. URL: https://www.ijbssnet.com/journals/Vol_3_No_7_April_2012/28.pdf
37. Schmitz C., Ganesan S. Managing customer and organizational complexity in sales organizations. *Journal of Marketing*. 2014;78(6):59-77. DOI: 10.1509/jm.12.0296
38. Daryani S.M., Amini A. Management and organizational complexity. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*. 2016;230:359-366. DOI: 10.1016/j.sbspro.2016.09.045
39. Moldoveanu M.C., Bauer R.M. On the relationship between organizational complexity and organizational structuration. *Organization Science*. 2004;15(1):98-118. DOI: 10.1287/orsc.1030.0058
40. Boylan S.A., Turner K.A. Developing organizational adaptability for complex environment. *Journal of Leadership Education*. 2017;16(2):183-198. DOI: 10.12806/V16/I2/T2
41. Moore J.H., Wang Z. Mentoring top leadership promotes organizational innovativeness through psychological safety and is moderated by cognitive adaptability. *Frontiers in Psychology*. 2017;8:318-323. DOI: 10.3389/fpsyg.2017.00318

Сведения об авторах

Ольга Сергеевна Елкина

доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры безопасности¹, профессор кафедры управления социально-экономическими системами²

¹ Северо-Западный институт управления Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ 199178, Санкт-Петербург, Средний пр. В.О., д. 57/43

² Санкт-Петербургский университет технологий управления и экономики 190020, Санкт-Петербург, Лермонтовский пр., д. 44а

Станислав Евгеньевич Елкин

кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры безопасности

Северо-Западный институт управления Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ 199178, Санкт-Петербург, Средний пр. В.О., д. 57/43

Поступила в редакцию 22.04.2024
 Прошла рецензирование 15.05.2024
 Подписана в печать 24.05.2024

Information about the authors

Olga S. Elkina

D.Sc. in Economics, Associate Professor, Professor at the Department of Security¹, Professor at the Department of Management of Socio-Economic Systems²

¹ North-West Institute of Management of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration 57/43 Sredniy Ave., V.I., St. Petersburg 199178, Russia

² St. Petersburg University of Management Technologies and Economics 44A Lermontovskiy Ave., St. Petersburg 190020, Russia

Stanislav E. Elkin

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor at the Department of Security

North-West Institute of Management of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration 57/43 Sredniy Ave., V.I., St. Petersburg 199178, Russia

Received 22.04.2024
 Revised 15.05.2024
 Accepted 24.05.2024

Конфликт интересов: авторы декларируют отсутствие конфликта интересов, связанных с публикацией данной статьи.

Conflict of interest: the authors declare no conflict of interest related to the publication of this article.